



И. М. Фадеева, Н. Ш. Ватолкина

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ РОССИИ: ОПЫТ АНАЛИЗА*

В статье проводится анализ программ развития исследовательских университетов России с точки зрения их возможностей для наращивания кадрового потенциала. В качестве исследовательских методов выступают контент-анализ, сравнительный финансовый анализ, системный анализ. Дается оценка кадровой политике вузов, определяются проблемы и возможные пути ее совершенствования.

Ключевые слова: исследовательский университет, кадровая политика, кадровый потенциал, мероприятия программы.

•

I. M. Fadeyeva, N. Sh. Vatulkina

Human resources development programmes of Russian research universities: analysis experience

The article presents an analysis of the development programmes of Russian research universities. The analysis focuses on the programmes ability to develop human resources capacity. The research methods used are the following: content analysis, comparative financial analysis, and system analysis. The article includes the current problems review, an assessment of the universities human resources policies as well as some possible ways of their improving.

Key words: research university, human resources policy, human resources capacity, programme events.

Формирование исследовательских университетов в России становится важным этапом модернизации высшей школы, имеющей, безусловно, свои последствия для развития российского общества. Выделение университетов, представляющих «высший эшелон» или «высшую лигу», по мнению авторитетных экспертов, должно сопровождаться процессом активной интеграции их в глобальное научно-образовательное пространство, возможностью представлять нашу страну на международной арене. Одним из условий данного процесса является становление эффективной системы развития кадрового потенциала вуза, реализация которой во многом зависит от институциональных факторов, отраженных в программных документах и осуществляемых стратегиях.

Важность программно-целевого регулирования определяется необходимостью реструктуризации целой отрасли при ограниченных финансовых и интеллектуальных ресурсах. Поэтому для исследователей представляет интерес анализ

программ развития кадрового потенциала национальных исследовательских университетов (НИУ), оценка их содержания и соответствия стратегиям развития вузов.

Старт проекту национальных исследовательских университетов был дан 7 октября 2008 г. указом Президента РФ «О реализации пилотного проекта по созданию национальных исследовательских университетов». В этом же указе статус НИУ вне конкурса был присвоен двум университетам: МИФИ (Национальный исследовательский ядерный университет) и МИСиС (Национальный исследовательский технологический университет). В 2009 г. в результате конкурса были отобраны 12, а в 2010 г. — еще 15 вузов. Таким образом, статус НИУ получили 29 российских вузов.

Для получения статуса национального исследовательского университета вуз должен был удовлетворять определенным требованиям:

- 1) иметь способность генерировать знания;
- 2) иметь способность обеспечивать эффективный трансфер знаний и технологий;

* Работа выполнена при поддержке федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2010–2013 гг. Государственный контракт № 14.740.11.0225.

3) проводить фундаментальные и прикладные исследования по широкому спектру направлений;

4) концентрировать усилия на подготовке магистров, аспирантов и докторов наук;

5) развивать систему переподготовки и повышения квалификации специалистов.

Согласно Положению о конкурсном отборе, участвующие в нем университеты должны были разработать и представить программы развития, направленные на кадровое обеспечение приоритетных направлений науки, технологий, техники, отраслей экономики, социальной сферы, развитие и внедрение в производство высоких технологий. Отбор программ развития осуществлялся на основе анализа современного состояния и динамики университета за последние три года по следующим критериям: кадровый потенциал, инфраструктура образовательного процесса и научно-инновационной деятельности, свидетельства международного и национального признания, качество, обоснованность и ожидаемая результативность программы [32].

Целью конкурса являлся отбор университетов, которые могли бы не только организовать эффективный процесс обучения, но и его интеграцию с научными исследованиями, проводимыми в университете. Таким образом, был определен статус национальных исследовательских университетов России как категории вузов, соответствующих определенным требованиям. Этот статус присваивается на конкурсной основе университетам Российской Федерации сроком на 10 лет. В итоге в перечень вузов, получивших статус НИУ, вошли:

- Национальный исследовательский ядерный университет (МИФИ);
- Национальный исследовательский технологический университет (Московский государственный институт стали и сплавов) (МИСиС);
- Московский государственный институт электронной техники (МИЭТ);
- Государственный университет — Высшая школа экономики (ГУ—ВШЭ);
- Казанский государственный технический университет им. А. Н. Туполева (КГТУ им. А. Н. Туполева);
- Московский авиационный институт (государственный технический университет) (МАИ);
- Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (МГТУ им. Н. Э. Баумана);
- Московский физико-технический институт (государственный университет) (МФТИ);

— Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (ННГУ им. Н. И. Лобачевского);

— Новосибирский государственный университет (НГУ);

— Пермский государственный технический университет (ПГТУ);

— Самарский государственный аэрокосмический университет им. акад. С. П. Королева (СГАУ им. акад. С. П. Королева);

— Санкт-Петербургский государственный горный институт им. Г. В. Плеханова (технический университет) (СПбГГИ им. Г. В. Плеханова);

— Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики (СПбГУИТМО);

— Томский политехнический университет (ТПУ);

— Белгородский государственный университет (БелГУ);

— Иркутский государственный технический университет (ИГТУ);

— Казанский государственный технологический университет (КГТУ);

— Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева (МГУ им. Н. П. Огарева);

— Московский государственный строительный университет (МГСУ);

— Московский энергетический институт (технический университет) (МЭИ);

— Пермский государственный университет (ПГУ);

— Российский государственный медицинский университет (РГМУ);

— Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина (РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина);

— Санкт-Петербургский государственный политехнический университет (СПбГПУ);

— Саратовский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского (СГУ им. Н. Г. Чернышевского);

— Томский государственный университет (ТГУ);

— Учреждение Российской Академии наук Санкт-Петербургский академический университет — Научно-образовательный центр нанотехнологий РАН (СПбАН — НОЦ нанотехнологий);

— Южно-Уральский государственный университет (ЮУрГУ).

Каждый из национальных исследовательских университетов определил приоритетные направления развития (ПНР) научных исследований,

образовательной деятельности и совершенствования кадрового потенциала.

Систематизация ПНР национальных исследовательских университетов позволила их объединить в четыре основных блока:

1) прорывные технологии и новые материалы (наноиндустрия, электроника, энергетика, авиа- и ракетостроение, живые системы и др.);

2) телекоммуникационные и информационные технологии и системы;

3) технологии устойчивого развития (энергоэффективность, экология, промышленная безопасность и др.);

4) социально-экономические проблемы развития (модернизация экономики, государственного управления, социальной сферы и др.).

Можно предположить, что именно в данных областях науки и экономической деятельности в ближайшие годы будет наблюдаться развитие исследований и наращивание кадрового потенциала. С другой стороны, наряду с позитивными эффектами, такое перераспределение ресурсов может оказать негативное воздействие на те научные направления, которые не были признаны для вуза приоритетными, что, в свою очередь, может отрицательно сказаться на системности и фундаментальности университетского образования, привести к технократизации науки и образования, ущемлению принципа гуманизации.

Отличительной чертой проводимого конкурса явилось то, что программы вузов составлялись в достаточно короткие сроки (около месяца) небольшими группами разработчиков и не учитывали реальные настроения, возможности и интересы коллектива. Причем после существенной доработки программ по рекомендации Министерства образования и науки РФ перед их утверждением в них исчезли пункты, касающиеся кадрового обновления [33].

В современных организациях, нацеленных на инновационный путь развития, существует острая необходимость в формировании инновационной политики с позиций активной роли человека в данном процессе. Игнорирование социальных факторов в управлении часто приводит к тому, что работа для персонала может приобрести принудительный характер, стимулирование становится формальным, от работников требуется только высокая исполнительная дисциплина, они не допускаются к решению вопросов, связанных с управлением.

Развитие кадрового потенциала является составной частью кадровой политики, которая представляет собой систему теоретических взгля-

дов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Сфера кадровой политики охватывает основные аспекты деятельности организации в отношении персонала и планов его использования. По мнению А. Я. Кибанова, назначение кадровой политики — своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей [30]. Кадровая политика организации разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации, а также возможностей, предоставляемых внешней средой. Основная ее цель — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

По уровню осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, а также непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации можно выделить следующие типы кадровой политики:

— пассивная кадровая политика, когда руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала;

— реактивная кадровая политика, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин возникновения кадровых проблем;

— превентивная кадровая политика, основанная на использовании средств диагностики персонала, составлении кратко- и среднесрочных прогнозов развития кадровой ситуации;

— активная кадровая политика, когда руководство организации имеет качественный прогноз и обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и располагает средствами для влияния на нее.

По степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава кадровая политика может быть двух типов: открытая кадровая политика, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, и закрытая кадровая политика, когда организация ориентируется на замещение новых вакансий только из числа своих сотрудников, их продвижение с низшего должностного уровня на высший.

В основу проведенного исследования был положен системный подход, который предполагает, что объект исследуется как целостная совокупность составляющих его подсистем, элементов во всем многообразии выявленных свойств и связей внутри объекта, а также между объектом и внешней средой. Системный подход требует изучения не только отдельных свойств взаимодействующих и взаимосвязанных между собой компонентов системы, ее внутренней и внешней среды, но и генерируемых при этом новых синергетических свойств, обладающих новыми качествами, исследования всей совокупности параметров и показателей функционирования системы в динамике [1]. Таким образом, кадровый потенциал рассматривается как ресурсная подсистема национального исследовательского университета, который, в свою очередь, является открытой многоцелевой системой. Поэтому его развитие рассматривается во взаимосвязи с развитием организации в целом.

Перспективы развития кадрового потенциала изучались на основе программ развития НИУ, размещенных на сайтах вузов [2–29]. Структура программы включает следующие разделы:

I. Основные предпосылки и обоснование создания национального исследовательского университета, характеристика приоритетных направлений развития НИУ.

II. Цель и задачи программы, этапы и сроки реализации, целевые индикаторы и показатели оценки эффективности реализации программы.

III. Мероприятия программы.

IV. Финансовое обеспечение реализации программы.

V. Управление реализацией программы.

VI. Предварительная оценка социально-экономической эффективности программы.

В качестве исследовательских методов изучения программ были выбраны контент-анализ, сравнительный финансовый анализ, системный анализ.

Контент-анализ (англ. content analysis — анализ содержания) — количественный анализ текстов и текстовых массивов с целью последующей содержательной интерпретации выявленных числовых закономерностей. Выделяют следующие этапы контент-анализа: определение единиц анализа; подсчет частотных распределений; интерпретация полученных результатов.

Категории и единицы контент-анализа выделены в разрезе разделов программ развития НИУ (табл. 1), на основе которых был составлен протокол (табл. 2). Контент-анализ дополнен срав-

нительным финансовым анализом инвестиционной составляющей программ. Подобный анализ позволяет получить достоверные результаты при сравнении организаций, относящихся к одному виду экономической деятельности, имеющих сопоставимый размер и бюджет (берутся финансовые данные, относящиеся к одному периоду). Учитывая, что данные условия выполняются, сравнительный финансовый анализ программ развития НИУ даже по одному показателю позволяет сделать достаточно надежные выводы.

В целом программы построены на основе стратегии динамичного роста, в рамках которой предполагается изменение целей и структуры организации. Для этой стратегии квалификация, преданность персонала организации являются факторами, определяющими успех. Реализация данной стратегии предполагает, что от работников требуется высокий уровень адаптивности к изменениям, способность к быстрому приобретению недостающих компетенций в решении поставленных перед вузом задач. В рамках стратегии динамичного роста набор сотрудников осуществляется из числа наиболее способных претендентов на те или иные должности. Набор, как правило, слабо формализован, нацелен на привлечение высококомпетентных специалистов. Вознаграждение основано на оценке результатов индивидуального труда, эффективной групповой работы, анализе корпоративного поведения. Процедуры оценки также формализованы, развитие компетенций сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения квалификации. В такой организации существуют широкие возможности продвижения персонала [30].

Ниже приведем результаты контент-анализа. Для краткости будем указывать как тенденции на основе количественных показателей всех вузов, так и отдельные характеристики конкретных вузов.

Контент-анализ позволил установить, что программы были разработаны без учета проблем и тенденций в развитии кадрового потенциала вуза, без глубокого и детального анализа факторов, влияющих на его динамику. Лишь два вуза (НГУ, МГСУ) определили неблагоприятные тенденции в развитии кадрового состава и обосновали направления его дальнейшего развития. В то же время практически все вузы указывают на необходимость развития научных и научно-педагогических кадров. Большая часть программ ограничивается общей формулировкой задачи (18 вузов); остальные (11 вузов) конкретизируют направления, которые предстоит решить

Таблица 1

Классификатор контент-анализа

Категория анализа	Единица анализа	Единица счета
I. Основные предпосылки и обоснование создания национального исследовательского университета, характеристика приоритетных направлений развития национального исследовательского университета		
Освещенность проблем с кадровым потенциалом университета	Наличие описания проблем с кадровым потенциалом вуза Полнота описания проблем	+/- Количество строк в описании
II. Цель и задачи Программы, этапы и сроки реализации, целевые индикаторы и показатели оценки эффективности реализации Программы		
Наличие задач, связанных с развитием кадрового потенциала	Наличие задачи повышения профессионального уровня научных и научно-педагогических работников университета Наличие задачи кадрового развития университета Наличие задачи развития системы привлечения, селекции и отбора талантливой молодежи для подготовки и последующей исследовательской работы по ПНР Наличие задачи развития и повышение эффективности аспирантуры и докторантуры Наличие задач, связанных с мотивацией и поддержкой персонала	+/- +/- +/- +/-
Приоритетность задачи развития кадрового потенциала	Определение этапов решения задач развития кадрового потенциала	Количество этапов
III. Мероприятия Программы		
Освещенность мероприятий по набору персонала	Наличие мероприятий по приглашению успешных ученых из-за рубежа и других российских вузов Наличие мероприятий по привлечению представителей бизнеса и лучших организаций для работы со студентами и аспирантами Наличие мероприятий по поиску одаренных студентов и абитуриентов и воспитанию элитных научных кадров Наличие мероприятий по формированию программы привлечения и закрепления молодых научно-педагогических работников Наличие мероприятий по поддержке ведущих научных школ Наличие мероприятий по созданию кадрового резерва Наличие мероприятий по сокращению внутреннего совместительства, привлечению к преподаванию ассистентов, аспирантов, молодых ученых, в том числе из других организаций, проходящих длительную стажировку	+/- +/- +/- +/- +/- +/- +/-
Освещенность мероприятий по развитию персонала	Наличие мероприятий по стажировке научных и научно-педагогических работников университета в ведущих российских и зарубежных научных и образовательных центрах Наличие мероприятий по развитию системы повышения компетенций научных и научно-педагогических работников университета Наличие мероприятий по совершенствованию подготовки аспирантов Наличие мероприятий по приглашению ведущих зарубежных ученых для проведения циклов лекций и семинаров Наличие мероприятий по повышению квалификации административного аппарата Наличие мероприятий по поддержке программы академической мобильности Наличие мероприятий по расширению практики участия в специализированных научных конференциях	+/- +/- +/- +/- +/- +/- +/-
Освещенность мероприятий по вознаграждению и поддержке	Наличие мероприятий по повышению социального статуса научных и педагогических работников Наличие мероприятий по формированию и развитию системы материального стимулирования сотрудников	+/- +/-

Категория анализа	Единица анализа	Единица счета
Освещенность мероприятий по оценке персонала	Наличие мероприятий по управлению карьерой молодых ученых	+/-
	Наличие мероприятий по социальной поддержке преподавателей	+/-
	Наличие мероприятий по созданию и развитию системы внутривузовских грантов и конкурсов для исследователей	+/-
	Наличие мероприятий по поддержке научной деятельности студентов и молодых ученых	+/-
	Наличие мероприятий по созданию и развитию рейтингов преподавателей и кафедр	+/-
Освещенность мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала	Наличие мероприятий по совершенствованию системы оценки качества работы преподавателей	+/-
	Наличие мероприятий по созданию информационной системы поддержки развития кадрового потенциала	+/-
	Наличие мероприятий по формированию и развитию кадровой политики	+/-
VI. Предварительная оценка социально-экономической эффективности Программы		
Освещенность эффективности Программы с точки зрения развития персонала	Описание последствий реализации Программы с точки зрения развития кадрового потенциала Полнота описания последствий	+/- Количество строк в описании
Другие		
Наличие целей развития кадрового потенциала	Преимущество	+/-
	Улучшение качественного состава кадрового потенциала	+/-
	Обновление коллектива	+/-
	Омоложение коллектива	+/-

в рамках ее реализации. Это, прежде всего, задачи, связанные с набором и развитием компетенций сотрудников: повышение профессионального уровня научных и научно-педагогических работников (11 вузов); привлечение известных ученых и специалистов для работы (7 вузов).

Четверть национальных исследовательских университетов ставят перед собой задачи, связанные с мотивацией и поддержкой персонала, например:

- формирование корпоративной культуры, обеспечивающей создание оптимальных условий для реализации научными и научно-педагогическими работниками и обучающимися инновационных проектов в соответствии с запросами высокотехнологичных секторов экономики, достижение уровня жизни работников, соизмеримого с уровнем ведущих вузов развитых зарубежных стран;
- управление карьерой молодых ученых, преподавателей;
- создание условий для профессионального и личностного роста научно-педагогических работников;
- внедрение гибкой системы материального вознаграждения и поощрения сотрудников по ре-

зультатам инновационной деятельности (в том числе аспирантов и студентов);

- создание условий для развития креативности сотрудников и студентов;
- комплекс мер по стимулированию молодых ученых, преподавателей и специалистов;
- развитие системы привлечения, селекции и отбора талантливой молодежи для подготовки и последующей исследовательской работы по ПНР;
- развитие и повышение эффективности аспирантуры и докторантуры.

Вместе с тем большинство университетов рассматривает задачу развития кадрового потенциала как сопутствующую, которая решается в рамках комплекса мер по развитию вузов наряду с модернизацией инфраструктуры, расширением спектра и повышением эффективности научных исследований, совершенствованием образовательной деятельности.

Четыре вуза (БелГУ, ГУ-ВШЭ, КГТУ, ПГТУ) определяют реализацию как один из этапов развития национального исследовательского университета. Например, БелГУ на втором этапе (2013–2016 гг.) планирует масштабное



Таблица 2

Протокол контент-анализа программ развития НИУ

Национальные исследовательские университеты																														
Единицы анализа	Σ	МИФИ	МИСИС	МИЭТ	ГВ-ВШЭ	КГТУ им. А. Н. Туполева	МАИ	МГТУ им. Н. Э. Баумана	МФТИ	ННГУ им. Н. И. Лобачевского	НГУ	ПГТУ	СГАУ им. С. П. Королева	СПбГТИ им. Г. В. Плеханова	ТПУ	БелГУ	ИГТУ	КГТУ	МГТУ им. Н. П. Огарева	МГСУ	МЭИ	ПГУ	РГМУ	РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина	СПбГПУ	СГУ им. Н. Г. Чернышевского	СПбАУ – НОП нанотехнологий	ЮФУ	ТГУ	
I. Основные предпосылки и обоснование создания национального исследовательского университета, характеристика приоритетных направлений развития национального исследовательского университета																														
Наличие описания проблем с кадровым потенциалом вуза	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Цель и задачи Программы, этапы и сроки реализации, целевые индикаторы и показатели оценки эффективности реализации Программы																														
Полнота описания проблем	26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Наличие задачи развития кадрового потенциала	19	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Наличие задачи развития системы привлечения, селекции и отбора талантливой молодежи для подготовки и последующей исследовательской работы по ПНР	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-
Наличие задачи развития и повышения эффективности аспирантуры и докторантуры	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	+
Наличие задачи, связанной с привлечением известных ученых и специалистов	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-
Наличие задач, связанных с мотивацией и поддержкой кадров	7	-	-	-	-	-	-	+	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Определение этапов решения задач развития кадрового потенциала	4	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

20



Продолжение табл. 2

Национальные исследовательские университеты		МИФИ	МИСИС	МИЭТ	ГВ-ВШЭ	КГТУ им. А. Н. Туполева	МАН	МГТУ им. Н. Э. Баумана	МФТИ	ННГУ им. Н. И. Лобачевского	НГУ	ПГТУ	СГАУ им. С. П. Королева	СПбГТИ им. Г. В. Плеханова	ТПУ	БелГУ	ИГТУ	КГТУ	МГТУ им. Н. П. Огарева	МГСУ	МЭИ	ПГУ	РГМУ	РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина	СПбГПУ	СГУ им. Н. Г. Чернышевского	СПбАУ – НОЦ нанотехнологий	ЮУрГУ	ТГУ
Единицы анализа	Наличие мероприятий по стажировке научных и научно-педагогических работников вуза в ведущих российских и зарубежных центрах	+	-	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Наличие мероприятий по развитию системы повышения компетенций научно-педагогических работников	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Наличие мероприятий по совершенствованию подготовки аспирантов	+	-	+	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Наличие мероприятий по приглашению ведущих ученых для проведения циклов лекций и семинаров	+	-	+	+	+	-	+	-	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Наличие мероприятий по повышению квалификации административного аппарата	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Наличие мероприятий по поддержке программы академической мобильности	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-
	Наличие мероприятий по расширению практики участия в специализированных научных конференциях	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Наличие мероприятий по повышению социального статуса научно-педагогических работников	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
	Наличие мероприятий по формированию и развитию системы материального стимулирования и мотивации сотрудников	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		19	26	12	11	10	10	10	3	2	6																		
	Σ																												

Продолжение табл. 2

Национальные исследовательские университеты																															
Единицы анализа	Σ	МИФИ	МИСИС	МИЭТ	ГВ-ВШЭ	КГТУ им. А. Н. Туполева	МАН	МГТУ им. Н. Э. Баумана	МФТИ	ННГУ им. Н. И. Лобачевского	НГТУ	ПГТУ	СГАУ им. С. П. Королёва	СПбГТИ им. Г. В. Плеханова	ТПУ	БелГУ	ИГТУ	КГТУ	МГУ им. Н. П. Огарева	МГСУ	МЭИ	ПГУ	РГМУ	РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина	СПбГПУ	СГУ им. Н. Г. Чернышевского	СПбАУ – НОЦ нанотехнологий	ЮУрГУ	ТГУ		
Наличие мероприятий по управлению карьерой персонала Наличие мероприятий по социальной поддержке преподавателей и ученых Наличие мероприятий по созданию и развитию системы внутривузовских грантов и конкурсов для исследователей	2	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	
	3	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	
	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	
	10	+	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	+	-	+	
Наличие мероприятий по созданию и развитию рейтингов преподавателей и кафедр Наличие мероприятий по совершенствованию системы оценки качества работы сотрудников Наличие мероприятий по созданию информационной системы поддержки развития кадрового потенциала	5	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	
	4	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	-
	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
	5	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-
Наличие мероприятий по формированию и развитию кадровой политики																															



Окончание табл. 2

Единицы анализа		Национальные исследовательские университеты																											
		МИФИ	МИСИС	МИЭТ	ГВ-ВШЭ	КГТУ им. А. Н. Туполева	МАИ	МГТУ им. Н. Э. Баумана	МФТИ	ННГУ им. Н. И. Лобачевского	НГТУ	ПГТУ	СГАУ им. С. П. Коротева	СПбГТИ им. Л. В. Пухлянова	ТПУ	БелГУ	ИГТУ	КТУ им. Н. П. Огарева	МГСУ	МЭИ	ПТУ	РГМУ	РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина	СПбГПУ	СГУ им. Н. Т. Чернышевского	СПбАУ – НОЦ нанотехнологий	ЮУрГУ	ТГУ	
VI. Предварительная оценка социально-экономической эффективности Программы																													
Описание последствий реализации Программы с точки зрения развития кадрового потенциала		13	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+
Полнота описания последствий		95	2	17	-	-	-	4	2	20	3	4	4	-	-	8	-	-	4	-	2	4	-	-	-	-	-	4	21
Другие																													
Преемственность		3	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Улучшение качественного состава кадрового потенциала		3	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Обновление коллектива		1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Омоложение коллектива		4	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всего видов мероприятий		9	6	7	15	5	2	3	2	5	6	5	6	1	7	5	9	4	1	5	1	7	8	4	10	8	5	7	12
Объем финансирования кадровых мероприятий, %		2,4	10,7	3,8	7,6	4,2	1,6	6,85	3,0	5,6	14,4	8,2	8,0	16,7	23,3	9,7	3,75	3,7	18,8	0,9	7,5	6,7	3,6	7,0	4,3	-	10,3	9,63	11,1

привлечение инвестиций, развитие университетских малых научных компаний, улучшение качества социальной среды и значительное повышение эффективности использования всех видов ресурсов, прежде всего человеческого потенциала; на третьем этапе (2017–2019 гг.) — устойчивое функционирование университетского производственно-финансового комплекса и выход вуза на мировой уровень образовательных учреждений, завершение формирования элементов инфраструктурной системы, обеспечивающих его функционирование за счет независимых от федерального бюджета источников финансирования, достижение уровня жизни работников, сопоставимого с уровнем ведущих вузов развитых зарубежных стран.

Порядок, формы и методы решения задач кадрового развития университетов изложены в третьем разделе программ. Большая часть вузов запланировала специальный блок мероприятий развития кадрового потенциала (21 вуз). Мы попытались обобщить подходы к решению кадровых задач, которые представили НИУ в разделе ключевых элементов кадровой политики.

Первым элементом кадровой политики будем считать набор (отбор) персонала. В качестве мероприятий в рамках данного элемента определены:

- приглашение успешных ученых из-за рубежа и из других российских вузов (13 вузов);
- привлечение и закрепление молодых научно-педагогических работников (7 вузов);
- привлечение представителей бизнеса и лучших организаций для работы со студентами и аспирантами (4 вуза);
- создание кадрового резерва (4 вуза);
- поиск одаренных студентов и абитуриентов и воспитание элитных научных кадров (3 вуза);
- поддержка ведущих научных школ (3 вуза);
- сокращение внутреннего совместительства, привлечение к преподаванию ассистентов, аспирантов, молодых ученых, в том числе из других организаций, проходящих длительную стажировку (2 вуза).

Большинство вузов в своих программах указывают необходимость обновления кадров. При этом предполагается использование преимущественно внешних источников — приглашение успешных ученых из-за рубежа и из других российских вузов; привлечение представителей бизнеса и лучших организаций в образовательный процесс (для учебной, научно-исследовательской, проектной работы со студентами и аспиранта-

ми); поиск одаренных студентов и абитуриентов, воспитание элитных научных кадров, закрепление молодых научно-педагогических работников в организации.

Лишь четыре вуза (МИСиС, ТПУ, ПГУ, МГУ им. Н. П. Огарева) указали в своих программах необходимость создания кадрового резерва, и еще три (МИСиС, МИЭТ, ТГУ) — поддержку ведущих научных школ как важнейшей формы воспроизводства научных и научно-педагогических кадров.

Указанные выше программные мероприятия свидетельствует о том, что вузы придерживаются открытой кадровой политики. Ориентация на поиск внешних источников улучшения и пополнения состава научно-педагогического персонала связана с демографической ситуацией, которая коснулась большинства вузов. Возникла потребность в омоложении кадров, достижении оптимального соотношения (баланса) преподавателей старших, средних и молодых возрастных групп. Существующий в настоящее время разрыв между имеющими значительный опыт работы и молодыми преподавателями для обеспечения преемственности в развитии требует привлечения к преподавательской работе представителей среднего поколения из интеллектуальной бизнес-среды.

Вторым элементом кадровой политики считается развитие персонала. Для его реализации в программах предусмотрены следующие мероприятия:

- стажировки научных и научно-педагогических работников университета в ведущих российских и зарубежных научных и образовательных центрах (19 вузов);
- развитие системы повышения компетенций научных и научно-педагогических работников университета в сфере коммерциализации результатов научных исследований и разработок, языковой подготовки, исследовательских навыков, освоения новых образовательных технологий, новых информационных технологий, проектирования и анализа бизнес-процессов и др. (26 вузов);
- совершенствование подготовки аспирантов: привлечение к участию в подготовке аспирантов ведущих ученых и специалистов Российской академии наук, вузов и высокотехнологичных предприятий; высокий уровень обучения аспирантов (12 вузов);
- приглашение ведущих зарубежных ученых для проведения циклов лекций и семинаров (11 вузов);

- повышение квалификации административного аппарата: освоение электронного обеспечения, коммуникативных навыков и навыков управления проектами (10 вузов);

- программа поддержки академической мобильности, международный обмен студентами, аспирантами и научными сотрудниками (10 вузов);

- расширение практики участия в специализированных научных конференциях (3 вуза).

Основным направлением решения задачи развития кадрового потенциала является развитие компетенций сотрудников. Большинство вузов (около 80 %) указывают такие формы, как стажировки в ведущих российских и зарубежных научных и образовательных центрах, повышение квалификации научно-педагогических работников. Многие вузы включают перечень необходимых компетенций навыки коммерциализации результатов научных исследований и разработок; владение иностранными языками; исследовательские навыки; способности в области использования новых образовательных и информационных технологий, нового научного оборудования; проектирование и анализ бизнес-процессов и т. п. Треть вузов планирует повышать квалификацию административно-управленческого персонала, пятая часть — инженерно-вспомогательного персонала.

Важным направлением развития персонала является повышение эффективности аспирантуры и докторантуры (12 вузов). Однако конкретные инструменты реализации данного направления чаще всего не определены. Третья часть вузов указала такие формы развития персонала, как поддержка программ академической мобильности, международный обмен студентами, аспирантами и научными сотрудниками (10 вузов). Минимальное число упоминаний связано с расширением практики участия в специализированных научных конференциях (3 вуза). Преобладание в программах мероприятий, связанных с развитием компетенций сотрудников, в целом соответствует стратегии динамичного роста, которую планируют реализовать НИУ.

Третьим элементом кадровой политики признается вознаграждение и поддержка персонала, а значимыми мероприятиями по данному направлению являются:

- поддержка научной деятельности студентов и молодых ученых (10 вузов);

- формирование и развитие системы материального стимулирования и мотивации сотрудников (6 вузов);

- социальная поддержка преподавателей и ученых (3 вуза);

- создание и развитие системы внутривузовских грантов и конкурсов для исследователей (2 вузов);

- повышение социального статуса научных и педагогических работников (2 вуза);

- управление карьерой персонала (2 вуза).

Следует признать, что в программах слабо представлены такие важные элементы кадровой политики, как вознаграждение и поддержка, многими вузами не осознается такой фактор, как мотивация сотрудников. Менее половины вузов планируют применять инструменты материального стимулирования, мотивации и поддержки персонала в целях его сохранения и развития, повышения результативности деятельности. Это, безусловно, противоречит планам привлечения и закрепления талантливой молодежи, приглашения ведущих ученых и специалистов из лучших зарубежных и российских вузов, коммерческих организаций, где такие инструменты находят широкое применение. Более того, традиционный подход с акцентом на постоянное обучение персонала и пренебрежение его мотивацией в условиях интенсивного роста, повышенных требований к творческой активности может привести к сопротивлению изменениям со стороны сотрудников, неприятию целей развития организации, несогласию с действиями руководства.

Необходимо отметить также, что именно по данному элементу в программах наблюдается наибольшее разнообразие предлагаемых мероприятий, отражающих уже сложившиеся в вузах подходы к мотивации и поддержке персонала. В частности, 10 вузов намерены поддерживать научную деятельность преподавателей и молодых ученых. В числе предлагаемых мер: поддержка из внебюджетных средств молодых исследователей, выполняющих работы по ПНР; поддержка технологического предпринимательства молодых ученых; создание внутривузовской системы грантовой поддержки молодых ученых; создание условий для развития креативности сотрудников и студентов: организация и поддержка конкурсов инновационных проектов, научно-прикладных школ, олимпиад, других форм научной и инновационной активности с акцентом на творческую молодежь; заключение дополнительных соглашений с докторами и кандидатами наук по выполнению различных видов научно-исследовательской работы; внутриуниверситетский тендер научных коллективов, аспирантов, докторантов, занимающихся исследованиями по

приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники; развитие системы студенческих конструкторских бюро.

Другие меры мотивации и поддержки имеют лишь единичный характер. Это свидетельствует о том, что роль морального и материального стимулирования, социальной поддержки персонала в развитии вуза разработчиками программ не была учтена, поэтому они не уделили им должного внимания. Одной из причин такого положения, безусловно, является отсутствие систематизированной и регулярной информации о состоянии кадрового потенциала и степени удовлетворенности научно-педагогических работников качеством жизни и профессиональной деятельности.

Около 20 % вузов в программах указали и другие элементы кадровой политики, такие как оценка кадровой работы и кадрового потенциала (создание и развитие рейтингов преподавателей и кафедр — 5 вузов; совершенствование системы оценки качества работы сотрудников — 4 вуза), формирование подсистемы информационного обеспечения кадрового развития (создание информационной системы поддержки развития кадрового потенциала — 2 вуза; формирование и развитие кадровой политики — 5 вузов). Именно данные составляющие являются основой для обеспечения руководства актуальной информацией для формирования адекватного управленческого воздействия на персонал. Интересно также и то, что судя по программам эти элементы не получили должного развития в вузах и в настоящее время, так как лишь пятая часть программ содержит элементы анализа текущей кадровой ситуации и обозначает проблемы, которые предстоит решить. Таким образом, кадровую политику НИУ можно признать активной авантюристической, когда руководство не имеет качественного «диагноза» и обоснованного прогноза развития кадровой ситуации, однако стремится влиять на нее.

Наиболее полной и хорошо оснащенной инструментами реализации являются кадровые политики НГУ и ГУ–ВШЭ. Однако и в них не рассматривается информационное обеспечение управления кадрами. В программе ГУ–ВШЭ планируется проведение «систематического статистического и социологического мониторинга работы университета и его основных рынков, взаимодействия с основными партнерами», но объектом мониторинга является динамика целевых показателей реализации программы, а не кадры. Лишь треть вузов более-менее определи-

ли цели и критерии кадровой политики. К ним, в частности, относятся: соответствие кадрового потенциала потребностям экономики и социально-культурной сферы; совершенствование качественного и возрастного состава персонала, обеспечение преемственности поколений; повышение эффективности научных исследований и разработок.

Недостаточно четкие цели приводят к непониманию последствий реализации предусмотренного комплекса мер. Лишь 13 вузов из 29 описали результаты развития кадрового потенциала. Наиболее полным можно признать описание последствий реализации программы с точки зрения развития кадрового потенциала в программе НГУ, который также дал описание кадровых проблем, в том числе и вузовской науки.

Финансовое обеспечение реализации программ представлено в пятом разделе. Финансирование предполагается осуществлять как за счет средств федерального бюджета, так и внебюджетных источников (доходов от образовательной, научно-исследовательской и иных видов деятельности вузов). Ассигнования из федерального бюджета рассчитаны на первые пять лет реализации программ развития НИУ. Внебюджетное финансирование по условиям участия в конкурсе должно составлять не менее 20 % от объема средств федерального бюджета в первые пять лет реализации программы. Последующие пять лет ее реализации финансирование осуществляется исключительно за счет внебюджетных источников. По условиям конкурса необходимо постепенно увеличивать объемы внебюджетного финансирования. Предполагается, что по завершении реализации программ развития национальные исследовательские университеты приобретут статус автономных учреждений.

Распределение финансирования мероприятий программ, связанных с развитием кадрового потенциала национальных исследовательских университетов, по годам в разрезе источников финансирования представлено в табл. 3. Данные о финансировании программы развития Санкт-Петербургского государственного политехнического университета в открытых источниках отсутствуют, поэтому он не принимался во внимание при расчетах и анализе. Годы в таблице не указаны в связи с тем, что статус национального исследовательского университета присваивался в два этапа — в 2009 и 2010 гг., в связи с этим годы реализации программ развития в вузах не совпадают.



Таблица 3

Объем финансирования мероприятий по развитию кадрового потенциала, предусмотренных в программах НИУ, %

НИУ	1-й год		2-й год		3-й год		4-й год		5-й год		6-й год		7-й год		8-й год		9-й год		10-й год		Всего	%*
	ФБ*	ВБ*	ФБ	ВБ	ФБ	ВБ	ФБ	ВБ	ФБ	ВБ	ФБ	ВБ	ФБ	ВБ	ФБ	ВБ	ФБ	ВБ	ФБ	ВБ		
СПбПУ	-	2,9	-	3,5	-	2,5	-	2,5	-	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	26,4	0,9
МГУ им. Н. П. Огарева	0,5	0,1	2,0	0,8	4,0	0,4	5,0	0,6	7,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	39,4	1,6
МАИ	3,0	5,0	8,0	4,0	7,0	4,0	8,0	4,0	7,0	4,0	19,0	19,0	20,0	18,0	18,0	17,0	-	-	-	-	128,0	2,4
МИФИ	0,7	0,3	9,6	0,5	10,2	0,5	10,1	0,5	15,0	1,0	8,1	8,1	9,1	10,1	10,1	11,1	11,6	11,6	11,6	11,6	98,4	3,0
МФТИ	2,0	0,3	10,5	0,9	6,9	1,5	7,1	2,4	14,0	1,6	9,1	9,1	9,0	10,1	4,9	8,3	8,6	8,6	8,3	8,3	88,6	3,6
ИГТУ	5,0	6,5	9,0	7,4	9,0	3,4	4,0	1,5	4,0	2,3	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	94,6	3,7
БелГУ	12,4	2,6	15,7	3,7	15,0	3,8	12,2	2,7	14,6	3,1	5,6	5,6	8,5	13,8	17,3	19,0	150,0	150,0	19,0	19,0	150,0	3,75
МИЭТ	5,0	0,0	17,0	1,0	17,0	1,0	11,0	2,0	10,0	2,0	5,0	5,0	8,0	10,0	10,0	12,0	111,0	111,0	12,0	12,0	111,0	3,8
КГТУ им. А. Н. Туполева	1,0	0,2	9,6	1,8	8,9	10,4	13,3	11,2	1,8	13,6	12,0	12,0	12,9	12,0	12,0	11,7	132,4	132,4	11,7	11,7	132,4	4,2
РГУ нефти и газа	5,5	-	14,5	-	15,5	-	13,0	-	15,0	-	8,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	106,5	106,5	9,0	9,0	106,5	4,3
им. И. М. Губкина	-	-	6,0	2,0	7,0	6,0	7,0	5,0	10,0	11,0	18,0	18,0	19,0	21,0	21,0	21,0	155	155	22,0	22,0	155	5,6
ННГУ им. Н. И. Лобачевского	12,0	6,0	12,0	10,0	17,0	10,0	8,0	3,0	12,0	5,0	12,0	12,0	18,0	25,0	25,0	30,0	205	205	30,0	30,0	205	6,7
МЭИ	-	22,0	-	22,0	-	28,8	-	34,4	-	36,0	10,1	10,1	10,6	12,5	11,7	12,3	200,4	200,4	12,3	12,3	200,4	6,85
МГТУ им. Н. Э. Баумана	9,8	2,5	25,0	3,5	28,3	4,3	23,5	4,0	25,3	4,0	0,5	0,5	23,5	24,5	24,5	20,6	218,3	218,3	19,0	19,0	218,3	7,0
РГМУ	-	10,0	-	23,0	-	25,0	-	19,0	-	22,0	19,0	19,0	22,0	21,0	21,0	19,0	199,0	199,0	19,0	19,0	199,0	7,5
МГСУ	10,0	11,4	15,0	4,0	25,0	2,5	30,0	3,0	40,0	4,0	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	182,4	182,4	7,5	7,5	182,4	7,6
ГУ-ВШЭ	5,0	1,0	10,0	2,0	18,0	5,0	27,0	6,0	30,0	10,0	21,0	21,0	30,0	42,0	53,0	60,0	320	320	60,0	60,0	320	8,0
СГАУ им. С. П. Королева	0	0	23	7	23	7	33	18	38	18	28	28	28	28	28	28	307	307	28	28	307	8,2
ПГТУ	33,2	5,0	41,3	5,0	41,5	6,0	25,0	14,7	33,5	5,0	32,9	32,9	32,9	32,8	32,5	33,6	374,9	374,9	33,6	33,6	374,9	9,6
СПбАУ-НОЦ нанотехнологий РАН	6,0	5,0	6,8	6,0	6,8	6,0	3,0	3,0	4,5	4,0	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	75,1	75,1	4,8	4,8	75,1	9,63
ТПУ	-	4,0	22,0	10,0	30,0	18,0	40,0	32,0	60,0	50,0	60,0	60,0	65,0	72,0	79,0	88,0	630,0	630,0	88,0	88,0	630,0	9,7
СГУ им. Н. Г. Чернышевского	5,0	45,0	23,2	43,5	19,4	47,5	7,7	22,0	15,1	25,0	17,0	23,0	23,0	22,5	28,0	28,0	371,9	371,9	28,0	28,0	371,9	10,3
МИСИС	10	-	20	-	30	-	40	-	50	60	52	44	54	54	-	-	360,0	360,0	-	-	360,0	10,7
ЮУГУ	4,3	1,4	18,0	16,0	27,0	15,0	32,0	12,0	32,0	17,0	25,0	25,0	27,0	27,0	27,0	27,0	307,7	307,7	27,0	27,0	307,7	11,1
НГУ	26,3	0,0	39,6	7,2	45,0	9,0	60,0	12,0	90,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	397,1	397,1	18,0	18,0	397,1	14,4
СПбГТИ	-	-	-	10,0	-	15,0	20,0	-	-	25,0	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0	360,5	360,5	57,0	57,0	360,5	16,7
им. В. Г. Плеханова	5,5	-	72,6	46,5	71,8	43,5	25,3	80,6	37,7	70,1	31,3	37,1	37,1	32,3	37,4	37,1	716,0	716,0	37,1	37,1	716,0	18,8
КГТУ	50,5	42,2	37,3	1,6	48,3	13,8	67,7	23,1	137,2	41,3	96,7	98,1	103,5	105,4	113,3	113,3	913,0	913,0	113,3	113,3	913,0	23,3
СПбГУИТМО	25,4	0,3	37,3	1,6	48,3	13,8	67,7	23,1	137,2	41,3	96,7	98,1	103,5	105,4	113,3	113,3	913,0	913,0	113,3	113,3	913,0	23,3
Итого по годам	238,1	173,7	430,4	242,9	483,3	289,9	532,9	319,2	703,7	417,2	592,6	655,0	702,4	670,2	576,9	576,9	7268,6	7268,6	576,9	576,9	7268,6	7,96

* % от общего объема финансирования Программы (ФБ — федеральный бюджет, ВБ — внебюджетные источники).

Как следует из табл. 3, общий объем финансирования указанных мероприятий за 10 лет реализации программ развития НИУ составляет 7268,6 млн руб. Из них 2388,4 млн руб., или 32,9 %, — за счет ассигнований федерального бюджета; 4880,2 млн руб., или 67,1 %, — за счет внебюджетных источников. С одной стороны, это может свидетельствовать о том, что вузы в целом имеют возможность самостоятельно финансировать развитие кадрового потенциала. С другой стороны, это является следствием того, что бюджетное финансирование предполагается направлять на более приоритетное направление — приобретение научного оборудования.

Объемы финансирования программ развития кадрового потенциала по годам в разрезе вузов распределяются следующим образом: первые четыре года реализации программ объемы финансирования кадровых мероприятий постепенно возрастают, пятый год демонстрирует резкий скачок, что связано с максимальным бюджетным финансированием программ развития НИУ, а затем в следующий (шестой) год — резкий спад. Последние три года (восьмой — десятый) характеризуются примерно одинаковыми размерами финансирования кадровых мероприятий (рис. 1). Неравномерность финансирования противоречит характеру инвестиций в человеческий капитал, которые относятся к постоянным (либо условно-постоянным) расходам, и их размер находится в зависимости от численности персонала. Поэтому не представляется возможным объяснить, почему объемы финансирования мероприятий по набору, поддержке и развитию компетенций сотрудников вуза в отдельно взятый год практически в два раза превышают объемы финансирования в последующие годы, тем более учитывая, что максимальные объемы финансирования относятся к середине периода реализации программы. Одной из возможных причин сложившейся ситуации, на наш взгляд, является тот факт, что данная статья расходов для разработчиков большинства программ стала определенным «регулятором», позволяющим уравновесить повышение общего объема финансирования с учетом того, что к середине периода реализации программ развития НИУ основные планы по строительству и приобретению оборудования будут выполнены, и вуз должен адаптироваться к новым условиям функционирования.

Другая особенность финансирования развития кадрового потенциала связана с тем, что его доля от общего объема сильно варьируется по

вузам. Вариация объемов находится в пределах от 23,3 % (СПбГУИТМО) до 0,9 % (МГУ им. Н. П. Огарева) от общего размера финансирования программы. Средний объем финансирования развития кадрового потенциала составил 7,96 % (у трети вузов этот объем составил менее 5 %). Во-первых, это объясняется тем, что кадровые мероприятия менее капиталоемкие, чем развитие научных исследований, международного сотрудничества или образовательных сред. Во-вторых, вузы могут сильно отличаться численностью персонала и размерами консолидированного бюджета. В-третьих, это может быть показателем неприоритетности целей развития кадрового потенциала вуза.

Расчет расходов на единицу персонала можно показать на примере. Так, если предположить, что в среднем в каждом НИУ работает 1000 человек, то в год на одного преподавателя приходится 25 959 руб., а за 10 лет этот объем составит в среднем 259 590 руб. на человека. Учитывая, что полноценное повышение квалификации работника должен проходить каждые 5 лет, его стоимость по самым скромным оценкам в ведущем научном центре составляет 30 тыс. руб., то на поддержку и мотивацию персонала направляется около 200 тыс. руб. или по 20 тыс. руб. в год. Таким образом, планируемые финансовые ресурсы не могут покрыть всех расходов по развитию персонала в исследованных вузах.

На основе соотнесения количества видов кадровых мероприятий, предусмотренных в программах развития вузов, и объемов их финансирования в процентах от общего объема финансирования программы развития НИУ была построена диаграмма рассеяния по двум параметрам (рис. 2).

Как видно из рис. 2, отсутствует корреляция между числом мероприятий, их разнообразием и объемом финансирования программ развития кадрового потенциала. Например, один из вузов — лидеров по объемам финансирования кадровых мероприятий — СПбГИ им. Г. В. Плеханова — предусмотрел 18,8 % объемов финансирования программы (360,5 млн руб.) на повышение квалификации персонала. А МГУ им. Н. П. Огарева, предусмотрев финансирование кадровых мероприятий лишь в объеме 0,9 % (26,4 млн руб.), предполагает осуществлять целый комплекс кадровых мероприятий, включающих повышение квалификации персонала, формирование кадровой политики, создание кадрового резерва, создание системы стимулирования сотрудников, совершенствование работы системы аспирантуры и

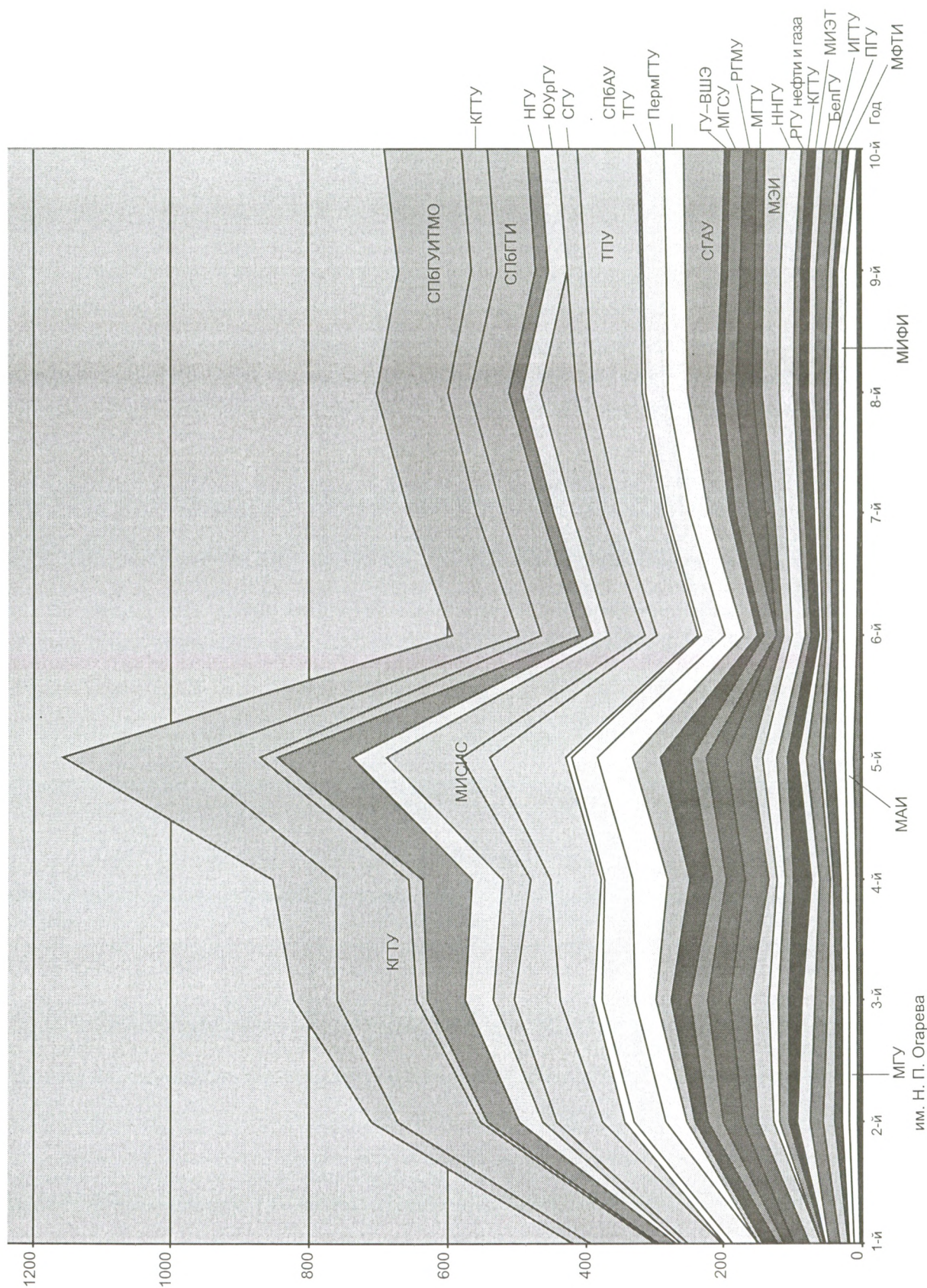


Рис. 1. Распределение объема финансирования мероприятий по развитию кадрового потенциала вузов по годам

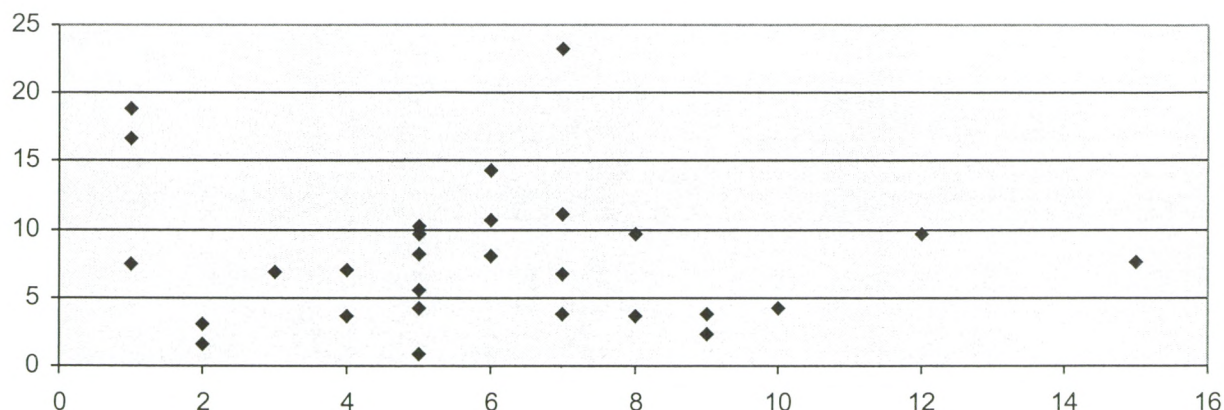


Рис. 2. Диаграмма рассеяния по двум параметрам (число видов кадровых мероприятий и объем их финансирования), % от общего объема финансирования Программы развития НИУ

докторантуры. На наш взгляд, это является свидетельством того, что в основу оценки капиталоёмкости кадровых мероприятий, вероятно, были положены лишь приблизительные данные о потребностях развития кадрового потенциала, а также о реальных затратах на их удовлетворение. Подобная ситуация подтверждает необходимость формирования системы мониторинга кадровой ситуации в вузах.

Проведенный анализ кадровой составляющей программ развития НИУ позволяет сделать следующие выводы. Программы построены на основе стратегии динамичного роста, в рамках которой предполагается изменение целей и структуры организации. Для этой стратегии квалификация и преданность персонала являются факторами, определяющими успех. Поэтому в программах всех НИУ предусмотрен комплекс мероприятий, связанных с развитием кадрового потенциала, которые могут быть отнесены к различным элементам кадровой политики. Однако задача развития кадрового потенциала рассматривается большинством вузов как сопутствующая задачам модернизации инфраструктуры, расширения спектра и повышения эффективности научных исследований, совершенствования образовательной деятельности. Лишь четыре вуза определяют ее реализацию как один из этапов развития национального исследовательского университета. Кадровую политику большинства НИУ можно признать открытой активной авантюристической. Для обновления персонала предполагается использование преимущественно внешних источников. Основным направлением решения задачи развития кадрового потенциала является совершенствование компетентности сотрудников. В то же время мероприятия, связанные с улучшением подходов к мотивации и поддержке пер-

сонала, в программах практически не предусмотрены.

Таким образом, программы были разработаны без учета проблем и тенденций в развитии кадрового потенциала вуза, без глубокого и детального анализа факторов, влияющих на его динамику. В программах лишь двух вузов (НГУ, МГСУ) определены неблагоприятные тенденции в кадровом составе и обоснованы направления его развития. Это подтверждают и результаты финансового анализа инвестиционной составляющей мероприятий программ развития НИУ, которые показали, что планирование развития кадрового потенциала нельзя считать в полной мере экономически обоснованным, так как, во-первых, наблюдается неравномерность финансирования кадровых мероприятий по годам реализации программ; во-вторых, существуют значительные отличия в размерах финансирования развития кадрового потенциала в разных вузах; в-третьих, отсутствует корреляция между числом кадровых мероприятий, предусмотренных программами развития НИУ, и объемами финансирования, направленными на их реализацию.

Исследование состояния данного вопроса в ряде вузов показывает, что практически отсутствует информационное обеспечение кадровой политики. Кадровая информация не собирается и не анализируется, поэтому руководство вузов не имеет качественного диагноза и обоснованного прогноза развития кадровой ситуации, однако стремится влиять на нее. В то же время эффективность кадровой политики в сфере науки и образования обусловлена не только объемом материальных ресурсов, которые готовы выделить вузы на ее реализацию, но и надежным системным оперативным научно-информационным обеспечением процессов управления.

Динамичность объекта, непредсказуемость среды и возможность возникновения различного рода опасностей определяют необходимость управления национальными исследовательскими университетами на основе системы мониторинга и прогнозирования.

1. Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 527 с.
2. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева» на 2010–2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: http://www.mrsu.ru/ru/niu/index.php?IBLOCK_ID=2077
3. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный строительный университет» на 2010–2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mgsu.ru/images/stories/novosti/sobitiya/documents/28-06-prikaz.pdf>
4. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана» на 2009–2018 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bmstu.ru/content/resourses/bmstu.pdf>
5. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный институт электронной техники (технический университет) на 2010 – 2019 годы [Электронный ресурс]. URL: <http://miet.ru/content/s/1313/e/18145/34>
6. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский физико-технический институт (государственный университет)» на 2009 – 2018 годы [Электронный ресурс]. URL: <http://mipt.ru/NIU/documents/579-arp3n1sbdj>
7. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский энергетический институт (технический университет)» на 2010 – 2019 годы [Электронный ресурс]. URL: <http://ftemk.mpei.ac.ru/prj/DocHandler.aspx?p=docs/802.pdf>
8. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российский государственный медицинский университет» Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию на 2010 – 2019 годы [Электронный ресурс]. URL: <http://rsmu.ru/7560.html>
9. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Белгородский государственный университет» на 2010–2019 годы [Электронный ресурс]. URL: http://niu.bsu.edu.ru/niu/_files/program.pdf
10. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет – Высшая школа экономики» на 2009–2018 гг. [Электронный ре-

сурс]. URL: <https://www.hse.ru/data/2010/10/27/1223617823/progr2009-11-26.pdf>

11. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный горный институт им. Г. В. Плеханова (технический университет)» на 2009–2018 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.spmi.ru/system/files/lib/niu/prikaz.pdf>

12. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Иркутский государственный технический университет» на 2010–2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.istu.edu/ru/nru/about/program.html>

13. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики» на 2009–2018 годы [Электронный ресурс] URL: http://niu.ifmo.ru/file/niu_stat/13/614_prog_itmo.pdf

14. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Казанский государственный технологический университет» на 2010–2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: http://www.kstu.ru/article.jsp?&id_e=23338

15. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Казанский государственный технический университет им. А. Н. Туполева» на 2009–2018 гг. [Электронный ресурс]. URL: http://niu.kai.ru/dokumenti/2009-11-26_prikaz_678_KSTU.pdf

16. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский авиационный институт (государственный технический университет)» на 2009–2018 гг. [Электронный ресурс]. URL: http://www.mai.ru/common/niu/niu_docs/program1.php

17. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» на 2009–2018 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.unn.ru/nniu.html>

18. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Новосибирский государственный университет» на 2009–2018 гг. [Электронный ресурс]. URL: http://www.nsu.ru/documents/research_programma.pdf

19. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Пермский государственный технический университет» на 2009–2018 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://pstu.ru/about/niu/>

20. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина» на 2010–2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: http://www.gubkin.ru/general/programma_niu/Programma_nui.pdf

21. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Самарский государственный аэрокосмический университет имени С. П. Королева» на 2009–2018 годы [Электронный ресурс] URL: <http://niau.ssau.ru/images/docs/Programm/programm.pdf>

22. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского» на 2010–2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sgu.ru/files/nodes/55115/2010-06-28%20%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20718%20%D0%A1%D0%93%D0%A3.pdf>

23. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет» на 2010–2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://nru.spbstu.ru/documentation/programm/>

24. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Томский государственный университет» на 2010–2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tsu.ru/Webdesign/TSU/core.nsf/designobjects/niu/\\$file/niu_program.pdf](http://www.tsu.ru/Webdesign/TSU/core.nsf/designobjects/niu/$file/niu_program.pdf)

25. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Томский политехнический университет» на 2009–2018 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://nru.tpu.ru/files/niu-ret-prog.pdf>

26. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южно-Уральский государственный университет» на 2010–2019 гг. [Электронный ресурс]. URL:

<http://susu.ac.ru/upload/298/fc/common/31/100/%CF%D0%CE%C3%D0%C0%CC%CC%C0%20.pdf>

27. Программа развития Учреждения Российской академии наук Санкт-Петербургского академического университета–научно-образовательного центра нанотехнологий РАН на 2010–2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.portalnano.ru/files/565>

28. Программа создания и развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский ядерный университет “МИФИ”» на 2009–2017 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mephi.ru/about/concept/index.php>

29. Программа создания и развития федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет “МИСиС”» на 2009–2017 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://misis.ru/ru/4660>

30. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА, 2005. 638 с.

31. Федюкин И., Фрумин И. Российские вузы-флаги // Pro et contra. 2010. Май–июнь. С. 19–31.

32. Чупрунов Е. В., Гурбатов С. Н., Бедный Б. И. Классический исследовательский университет в инновационном обществе знаний // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 1 (65). С. 6–16.

